

BAB 7

RUMUSAN DAN PENEMUAN

7.1 PENGENALAN

Berdasarkan analisis yang dibuat ke atas data-data sumber primer dan sekunder, bab ini akan membincangkan rumusan daripada analisis data yang telah dibuat dalam bab yang lepas. Daripada rumusan tersebut, terdapat beberapa penemuan yang juga akan dibincangkan dalam bab ini. Ia adalah berkaitan dengan pandangan peserta-peserta kursus mengenai kursus-kursus INTAN yang mereka hadiri setelah INTAN memperolehi anugerah ISO 9001 pada tahun 1997. Ia juga memberi gambaran bagaimana pandangan peserta-peserta selaku pelanggan terhadap perbezaan prestasi kursus yang dihadiri sebelum dan sesudah tarikh ISO 9001 pada tahun 1997. Dan hasil daripada ini bolehlah dikaitkan dengan ISO 9001 iaitu bagaimana pelaksanaan ISO 9001 di INTAN telah membantu INTAN memenuhi kehendak pelanggan.

7.2 RUMUSAN DAN PENEMUAN

PANDANGAN PELANGGAN

Jika dilihat kepada maklumbalas yang didapati daripada soalselidik, adalah didapati bahawa pelanggan memberi reaksi yang positif terhadap kursus-kursus yang dikendalikan oleh INTAN. Maklumbalas positif ini secara tidak langsung merumuskan bahawa pelanggan berpuas hati dengan kursus-kursus INTAN khususnya kursus yang dijalankan oleh INTAN Kiara dan INTENGAH. Ini juga bermakna kehendak peserta selaku pelanggan telah dapat dipenuhi. Pengurusan kursus INTAN adalah berasaskan prosedur kerja di bawah sistem kualiti yang telah ditetapkan oleh ISO 9001. Prosedur kerja yang telah ditetapkan telah mengawal pengurusan kursus INTAN supaya perkhidmatan yang dihasilkan adalah menepati tahap yang telah ditetapkan dan telah dijanjikan. Sekiranya pelanggan berpuas hati, maka dengan ini bermakna ISO 9001 yang dilaksanakan oleh INTAN telahpun membantu INTAN memenuhi kehendak pelanggan.

Peratusan responden yang sangat bersetuju dan bersetuju, adalah tinggi dengan kenyataan yang menyatakan bahawa kursus-kursus INTAN masa kini jauh lebih baik berbanding dengan kursus-kursus sebelum ISO.

Walaupun kemungkinan jenis kursus yang mereka hadiri berlainan dengan kursus yang pernah mereka hadiri sebelumnya, namun semua pusat atau bahagian telah diwakili dalam kajian ini.

Peratusan responden yang bersetuju juga adalah tinggi, dengan kenyataan bahawa penceramah, fasilitator INTAN, kemudahan komputer, kemudahan penginapan, kemudahan kelas, alat-alat mengajar, dan kemudahan makan minum, jauh bertambah baik dan bertambah baik. Setiap kursus yang dijalankan di INTAN Kiara dan INTENGAH menggunakan kemudahan berpusat yang dikeluarkan dan dikendalikan oleh bahagian-bahagian yang bertanggungjawab di INTAN. Contohnya kemudahan penginapan dan makan minum, dikendalikan oleh Unit Domestik dan Unit Penyeliaan Asrama. Oleh itu apabila penilaian diberi kepada kemudahan tersebut, yang diberikan melalui pengendalian kursus-kursus tertentu, maka tidak boleh dinafikan bahawa tahap kualiti perkhidmatan tersebut boleh diambilkira sebagai mewakili tahap perkhidmatan sebenar. Dalam hubungan ini apabila respon yang positif diberi, maka ia secara langsung menggambarkan kepuasan hati pelanggan terhadap tahap perkhidmatan yang dikeluarkan, yang mana dikawal oleh prosedur-prosedur di bawah sistem pengurusan kualiti, yang diasaskan kepada piawaian ISO 9001.

Kursus yang berkesan dan dapat menarik pelanggan ialah kursus yang berjaya mencapai objektifnya sebagaimana yang telah ditetapkan. Melalui kajian, pelanggan telah memberi maklumbalas yang baik mengenai pencapaian objektif kursus-kursus yang mereka hadiri. Peserta yang datang berkursus di INTAN sebahagian besarnya adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran iaitu 66.2% responden. Ini bermakna peserta merasa bahawa pengetahuan yang ingin didapatkan daripada kursus, adalah berguna dalam membantu mereka melaksanakan tugas-tugas mereka. Apabila peserta berpuas hati dengan pencapaian objektif, rumusan yang boleh dibuat ialah kursus-kursus INTAN telah dapat memenuhi kehendak peserta sebagai pelanggan. Ini juga bermakna bahawa prosedur kerja berasaskan sistem kualiti di bawah ISO 9001, telah membantu mengawal kualiti kursus INTAN dalam memenuhi kehendak pelanggan. Peratus responden yang bersetuju bahawa objektif kursus-kursus INTAN telah tercapai dengan banyaknya, adalah tinggi. Begitu juga respon yang baik telah diberi mengenai pengetahuan yang mereka perolehi daripada kursus INTAN, yang diyakini relevan dan berguna dalam sektor awam.

Responden juga yakin dengan pengendalian kursus INTAN, berdasarkan kepada pandangan mereka terhadap penceramah, teknik-teknik latihan

yang digunakan, fasilitator, dan kemudahan-kemudahan yang disediakan yang membantu keberkesanan dan kualiti kursus. Peratusan responden yang bersetuju dan sangat bersetuju bahawa penceramah-penceramah INTAN mempunyai pengetahuan yang baik; mempunyai persembahan yang menarik; mempersembahkan isi kandungan ceramah yang baik; dan mengamalkan teknik-teknik latihan yang berkesan, adalah tinggi. Peratusan responden yang sangat bersetuju dan bersetuju, juga adalah tinggi, terhadap kenyataan bahawa fasilitator INTAN sentiasa berinteraksi, bertindakbalas dengan maklumbalas, terlatih dengan topik-topik masing-masing dan berjaya menguruskan kursus dengan memuaskan.

Kajian yang dijalankan mengambil kira semua bahagian atau pusat di INTAN Kiara dan INTENGAH iaitu setiap pusat diwakili oleh dua atau tiga kursus. Fasilitator dan penceramah yang terlibat dengan penilaian dalam soal selidik ini juga telah dipilih secara rambang, iaitu fasilitator dan penceramah kursus yang terlibat dengan kajian ini. Walaupun kemungkinan penceramah atau fasilitator yang terlibat bukanlah penceramah atau fasilitator yang sama, namun perlu diingat bahawa, perbandingan yang cuba dibawa di sini bukan perbandingan penambahbaikan secara individu, tetapi secara keseluruhan. Penambahbaikan keseluruhan iaitu sama ada secara keseluruhannya,

tahap prestasi dan kualiti penceramah dan fasilitator pada masa ini lebih baik, berbanding pada masa lepas. Sekiranya respon responden terhadap tahap mereka adalah positif, maka ini bermakna pelanggan berpuashati dengan perkhidmatan yang mereka berikan.

Menurut prosedur di bawah sistem pengurusan kualiti INTAN, yang dibuat berdasarkan piawaian ISO 9001, setiap penceramah luar yang dibenarkan memberi syarahan di INTAN adalah terlebih dahulu diluluskan oleh pihak yang berkenaan dan akan dibenarkan meneruskan perkhidmatan tersebut untuk kali seterusnya, apabila telah terbukti mereka menepati peraturan dan mencapai skor penilaian tertentu. Maka ini secara tidak langsung telah membantu memastikan kualiti perkhidmatan penceramah dan fasilitator berada pada tahap yang dikehendaki, bagi memastikan ianya dapat memuaskan hati pelanggan yang datang berkursus di INTAN.

Peraturan mendaftar dan mematuhi syarat mendapat skor penilaian tertentu, sebelum dibenarkan terus mengajar di INTAN, adalah bagi mengawal kualiti penceramah luar yang memberi perkhidmatan di INTAN. Dengan respon positif peserta terhadap perkhidmatan yang diberikan oleh penceramah, maka ini bermakna bahawa prosedur yang dilaksanakan telah terbukti berjaya mengawal kualiti sebagaimana diharapkan. Ini seterusnya

memberi petunjuk bahawa sistem kualiti yang diasaskan kepada piawaian ISO 9001 adalah berkesan dalam membantu INTAN memenuhi kehendak pelanggan.

Prosedur ini kemungkinan kelihatan menyukarkan penceramah luar (pembekal - supplier), namun itulah satu-satunya sahaja tindakan yang perlu dibuat sebelum penceramah luar datang mengajar dan menyambung perkhidmatannya di INTAN. Keadaan ini memang tidak menyokong sama sekali argumen yang dibawa oleh John Seddon bahawa ISO 9000 merenggangkan perhubungan antara pembekal dan organisasi. Langkah yang diambil oleh INTAN adalah bukti bahawa adalah terpulang kepada kebijaksanaan organisasi dalam menentukan proses dan prosedur kerja yang dianggap boleh memenuhi keperluan dan kehendak pelanggan, di samping memelihara perhubungan antara organisasi dan pembekal. Organisasi mempunyai skop kebebasan dan fleksibiliti dalam menentukan bagaimana pelaksanaan ISO 9000 dilaksanakan.

Kemudahan-kemudahan semasa berkursus merupakan faktor yang membantu keselesaan peserta dalam proses pembelajaran. Respon responden terhadap soalan-soalan mengenai kemudahan-kemudahan yang disediakan agak menarik dan berbeza-beza. Walaupun peraturan yang

bersetuju bahawa terdapat penambahbaikan dalam kemudahan seperti komputer dan kemudahan penginapan, adalah tinggi, namun peratusan responden yang berpuashati dengan tahap perkhidmatan kedua-dua kemudahan tersebut pada masa ini, adalah agak rendah (lihat JADUAL 14 dan 15). Tidak ramai responden yang bersetuju bahawa kedua-dua kemudahan tersebut pada masa ini, mencukupi dan tidak perlu penambahbaikan lagi. Ini boleh memberi makna bahawa walaupun terdapat penambahbaikan perkhidmatan kedua-dua perkhidmatan tersebut semenjak ISO dilaksanakan di INTAN, namun ia masih belum membantu INTAN dalam mencapai tahap perkhidmatan yang sewajarnya sebagaimana yang dikehendaki pelanggan pada masa ini.

Adalah didapati bahawa peratusan responden yang menjawab 'tidak tahu' terhadap soalan-soalan mengenai cukupnya kemudahan komputer dan cetak, adalah tinggi, hampir saja menyamai peratusan responden yang 'bersetuju'. Keadaan ini mungkin disebabkan oleh responden golongan ini mengikuti kursus pendek, yang tidak memerlukan mereka menggunakan kemudahan komputer ataupun cetak. Oleh itu mereka tidak mempunyai maklumat mengenai perkara ini.

Ia mungkin disebabkan juga oleh alasan, bahawa peserta-peserta tersebut adalah dari Lembah Kelang, yang tidak menginap di asrama dan dengan itu tidak menggunakan sepenuhnya kemudahan komputer dan kemudahan penginapan.

Bagi kemudahan sukan dan riadah, peratusan responden yang bersetuju dengan tahap penambahbaikan dan tahap kemudahan semasa, adalah agak rendah, jika dibandingkan dengan kemudahan lain seperti kemudahan kelas dan makan minum. Peratusan responden yang berpendapat bahawa kemudahan tersebut tiada perubahan dan bertambah buruk, adalah agak tinggi, berbanding dengan kemudahan lain.

Maklumat seperti ini tidak sewajarnya diketepikan kerana ia mungkin membawa petunjuk kepada keadaan yang sebenarnya. Ini mungkin juga bermakna responden berpendapat bahawa tahap kemudahan sukan/riadah yang disediakan benar-benar tidak banyak berubah dan tidak dapat memuaskan hati pelanggan. Sila lihat JADUAL 15 dan 34.

JADUAL 34 - PANDANGAN PELANGGAN MENGENAI KEMUDAHAN KOMPUTER, PENGINAPAN DAN RIADAH

| INDIKATOR JUMLAH RESPONDEN - 427 PENAMBAHBAIKAN | JAUH/ TAMBAH BAIK | TIDAK UBAH/ TAMBAH BURUK | |
|---|-------------------------|--------------------------------|-----------------|
| Penambahbaikan kemudahan komputer (147) | 77.6% | 4.8% | |
| Penambahbaikan kemudahan penginapan (145) | 79.3% | 5.5% | |
| Penambahbaikan kemudahan riadah | 57.4% | 10.5% | |
| INDIKATOR TAHAP SEMASA | SETUJU | TIDAK TAHU | TIDAK SETUJU |
| Komputer dan cetak cukup bilangan (364) | 45.3% | 42.3% | 12.4% |
| Komputer dan cetak berfungsi baik (361) | 47.6% | 40.7% | 11.6% |
| Kemudahan spt. internet mencukupi (359) | 45.7% | 39.3% | 15.0% |
| Kemudahan penginapan mencukupi (382) | 47.1% | 24.3% | 28.5% |
| Kemudahan sukan dan riadah cukup | 62.5% | 30.6% | 6.9% |

Keseluruhannya, peratusan responden yang berpuashati dengan kemudahan-kemudahan lain adalah agak tinggi. Antara kemudahan yang

mendapat peratusan responden yang tinggi ialah kemudahan kelas/alat mengajar, kemudahan perpustakaan, kemudahan makan minum dan kemudahan nota-nota. Kesemua perkhidmatan ini dan tahap pencapaian penceramah dan fasilitator, menjadi antara penentu utama kepada tahap perkhidmatan kursus yang dijalankan di INTAN. Faktor-faktor ini juga akan mempengaruhi keselesaan pelanggan dan mempengaruhi pencapaian objektif kursus, yang mana seterusnya akan mempengaruhi kepuasan hati pelanggan.

Dalam hubungan ini, John Seddon telah mengutarakan argumen bahawa prosedur kerja yang telah ditetapkan dan perlu dipatuhi, telah menyukarkan pelanggan. Contoh yang diberi oleh beliau adalah contoh terencil sebuah organisasi. Berdasarkan ISO 9000, ia lebih menekankan aspek yang bersifat 'what' bukan 'how'⁵⁶. Ini bermakna organisasi mempunyai kebebasan skop dan fleksibiliti, untuk pelaksanaan ISO semasa menetapkan prosedur kerja dan sistem kualiti masing-masing. Ketepatan prosedur kerja dalam menghasilkan perkhidmatan yang dapat memenuhi kehendak pelanggan, adalah bergantung kepada ketepatan organisasi berkenaan menetapkan keperluan pelanggannya. Dan prosedur kerja yang dibangunkan, tidak semestinya mempunyai kesan negatif kepada

⁵⁶ Laman web ISO, the basics

pelanggan iaitu menyukarkan pelanggan. Kebiasaannya sebelum pelaksanaan ISO 9000, sesebuah organisasi akan terlebih dahulu mengambil masa yang lama untuk berbincang mengenai proses kerja, bagi memastikan proses kerja yang dibangunkan mempunyai langkah-langkah yang dapat memastikan keperluan dan kehendak pelanggan dipenuhi. Malah sebaliknya apabila organisasi tidak mempunyai proses kerja yang nyata dan seragam, ia menyukarkan usaha organisasi untuk menghasikan perkhidmatan yang berupaya memenuhi kehendak pelanggan.

Dalam menjalankan kursus di INTAN, prosedur kerja tidak banyak menyukarkan pelanggan. Contohnya, sekiranya sebuah organisasi menghendaki INTAN menjalankan kursus bagi organisasi tersebut, maka prosedur asas yang mesti dipatuhi ialah penghantaran surat permohonan, bagi menyatakan keperluan mereka. Tindakan ini adalah satu tindakan asas, bagi memastikan INTAN jelas dengan kehendak dan keperluan pelanggan, bagi mengambil tindakan untuk memenuhinya, dan juga sebagai satu tindakan yang telus. Kesukaran yang menimbulkan masalah kepada pelanggan, selalunya ialah apabila organisasi tidak mempunyai proses yang jelas, tidak telus dan tidak konsisten.

Keseluruhannya, responden memberi kepercayaan yang tinggi kepada kursus-kursus INTAN, dari segi memenuhi keperluan sektor awam, maklumat kursus mudah didapati, kursus dijalankan mengikut jadual dan kursus-kursus diyakini dan boleh dipercayai. Peratusan tinggi responden yang bersetuju dengan kenyataan-kenyataan positif di atas, menggambarkan dan membuktikan bahawa prosedur kerja yang diikuti, di bawah sistem kualiti ISO, telah berjaya membantu INTAN mengawal kualiti perkhidmatan yang konsisten dalam memenuhi kehendak pelanggan, sebagaimana yang dijanjikan. Peratusan 9.2%, yang tidak bersetuju bahawa maklumat kursus mudah diperolehi, adalah kebanyakannya di atas alasan amalan Kementerian atau Jabatan yang tidak mengedarkan maklumat kursus INTAN sehingga ke bahagian-bahagian di negeri atau daerah.

Pada tahun 1995, melalui penemuan soalselidik tahun 1995 (rujuk JADUAL 33), adalah dapat dilihat secara ketara, pelanggan tidak begitu berpuas hati dengan tahap perkhidmatan yang diberikan oleh INTAN melalui kursus-kursus yang dijalankan pada masa itu. Walaupun perbandingan tidak boleh dibuat dengan hasil soalselidik ini, namun soalselidik pada tahun 1995 jelas memperlihatkan pelanggan menyatakan mengenai beberapa kelemahan perkhidmatan di INTAN. Kelemahan-

kelemahan yang dinyatakan pada tahun 1995, seperti kelemahan bilik kuliah dan alat-alat mengajar, telah memperlihatkan penambahbaikan berdasarkan persepsi responden dalam kajian ini.

PANDANGAN WARGA

Berdasarkan respon positif responden yang sangat bersetuju dan bersetuju dengan kenyataan-kenyataan positif mengenai kursus-kursus INTAN yang dikaitkan dengan ISO, maka adalah dapat dirumuskan prosedur kerja yang telah dibangunkan adalah berkesan dalam membantu warga melaksanakan tugas pengurusan kursus. Warga yang terlibat berpuas hati dengan prosedur-prosedur kerja tersebut dan ini bermakna prosedur kerja telah membantu mengawal proses kerja, dalam membantu mereka melaksanakan kursus bagi mencapai objektif kursus yang telah ditetapkan. Ini juga bermakna bahawa prosedur kerja tersebut telah membantu INTAN memenuhi kehendak pelanggan.

Kesemua responden warga yang mengendalikan kursus sebelum ISO, bersetuju bahawa terdapat penambahbaikan yang berlaku dalam kursus-kursus INTAN. Apabila diminta menyatakan tahap penambahbaikan yang

berlaku dalam aspek-aspek penceramah, fasilitator, kemudahan komputer, kemudahan penginapan, kemudahan kelas/alat mengajar, kemudahan rujukan buku, kemudahan riadah, dan kemudahan makan minum, sebahagian besarnya, menyatakan penambahbaikan adalah sederhana dan baik. Respon responden warga ini, ternyata berbeza dengan respon responden peserta, yang mana dapat dilihat respon peserta lebih baik jika dilihat dari peratusannya. Sebahagian besar responden warga mempunyai persepsi bahawa penambahbaikan yang berlaku, berada di tahap sederhana dan baik. Sementara sebahagian besar responden peserta mempunyai persepsi bahawa penambahbaikan yang berlaku, berada di tahap jauh bertambah baik dan bertambah baik. Lihat JADUAL 35.

**JADUAL 35 - PENAMBAHBAIKAN SESUDAH ISO MENGIKUT
PANDANGAN WARGA DAN PERBANDINGAN DENGAN PESERTA**

| INDIKATOR PENAMBAHBAIKAN | WARGA | | PESERTA | |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------------|
| | SEDER- HANA | TAMBAH BAIK | TAMBAH BAIK | JAUH TAMBAH BAIK |
| Penceramah yang berkesan | 22.2% | 66.7% | 66.1% | 13.1% |
| Perbandingan | 88.9% | | 79.2% | |
| Fasilitator mahir | 33.3% | 66.7% | 66.5% | 16.8% |
| Perbandingan | 100% | | 83.3% | |
| Kemudahan komputer | 33.3% | 44.4% | 49.0% | 28.6% |
| Perbandingan | 77.7% | | 77.6% | |
| Kemudahan penginapan | 33.3% | 55.6% | 49.0% | 30.3% |
| Perbandingan | 88.9% | | 79.3% | |
| Kemudahan kelas/alat mengajar | 44.4% | 44.4% | 55.4% | 26.5% |
| Perbandingan | 88.8% | | 81.9% | |
| Kemudahan makan minum | 33.3% | 55.6% | 51.2% | 23.7% |
| Perbandingan | 88.9% | | 74.9% | |

Persepsi tahap penambahbaikan sederhana, menurut pandangan warga, jika dibandingkan dengan respon peserta, yang lebih positif, dapat difahami kerana warga terlibat secara langsung dengan prosedur kerja di bawah ISO.

Prosedur kerja yang ditetapkan di bawah sistem kualiti berasaskan ISO, sememangnya agak terperinci dan mesti dipatuhi, sebagai satu pendekatan jaminan kualiti. Adalah tidak boleh dinafikan bahawa pekerja peringkat inilah yang dipertanggungjawabkan mematuhi prosedur kerja yang ditetapkan. Kedudukan mereka sebagai orang yang dipertanggungjawabkan, mungkin mempengaruhi persepsi mereka. Keadaan ini juga mungkin disebabkan oleh responden warga mempunyai maklumat yang lebih terperinci mengenai penambahbaikan berbanding responden peserta. Memandangkan kajian ini membincangkan mengenai keperluan dan kehendak pelanggan, maka persepsi pelanggan luar iaitu peserta adalah penting diambil sebagai indikator.

Walaupun memberikan tahap penambahbaikan yang sederhana, terhadap faktor-faktor atau indikator yang mempengaruhi kualiti kursus, namun peratusan responden warga yang bersetuju dengan faedah dan kebaikan prosedur kerja di bawah ISO, adalah tinggi. Mungkin terdapat satu dua respon yang ekstrim, terhadap kenyataan positif yang dibangkitkan, namun respon sedemikian boleh dianggap sebagai kes terasing. Maklumbalas positif begini daripada warga yang berpengalaman mengendalikan kursus dalam dua keadaan berbeza, iaitu sebelum dan sesudah ISO, adalah satu indikator penting. Ia boleh dilihat sebagai kejayaan pelaksanaan sistem

kualiti di bawah ISO, dalam mengawal prosedur kerja, menjamin tahap kualiti dan seterusnya dalam memenuhi kehendak pelanggan.

Respon warga yang hanya terlibat dengan pengendalian kursus, setelah ISO dilaksanakan, mengenai manfaat prosedur kerja di bawah ISO, sedikit berbeza dan agak menarik. Terdapat respon yang ekstrim, yang mana sangat tidak bersetuju dengan manfaat yang dibawa oleh prosedur kerja di bawah sistem kualiti INTAN berasaskan ISO. Jika dibandingkan pandangan antara warga yang terlibat dengan kursus sebelum dan sesudah era ISO (golongan pertama), dengan yang terlibat dengan kursus hanya setelah era ISO (golongan kedua), terdapat sedikit perbezaan pandangan antara mereka tentang prosedur kerja pengurusan kursus. Secara purata, peratusan responden warga daripada golongan pertama, yang bersetuju dengan manfaat prosedur kerja di bawah ISO, adalah lebih tinggi berbanding dengan purata peratusan responden daripada golongan kedua. Golongan pertama mempunyai maklumat dan pengalaman bekerja dalam dua era atau keadaan yang berbeza. Mereka mungkin boleh membandingkan prosedur kerja mana yang lebih membawa manfaat, dilihat dari aspek penambahbaikan dan tahap kualiti pengendalian kursus. Ini mungkin boleh dirumuskan sebagai tanda bahawa prosedur di bawah ISO

adalah keseluruhannya sememangnya membawa manfaat ketara dan lebih memudahkan mereka. Lihat JADUAL 36.

JADUAL 36 - PERBANDINGAN PERATUSAN SKOR WARGA GOLONGAN PERTAMA DAN GOLONGAN KEDUA ***

| INDIKATOR | WARGA GOLONGAN PERTAMA | | WARGA GOLONGAN KEDUA | |
|---|------------------------|--------------|----------------------|--------------|
| | SETUJU | TIDAK SETUJU | SETUJU | TIDAK SETUJU |
| Prosedur kerja tambah jelas / Prosedur kerja jelas | 100% | 0 | 91.7% | 8.3% |
| Kerja semakin mudah / Kerja mudah | 88.9% | 11.1% | 91.7% | 8.3% |
| Bertambah jelas / Jelas dengan tanggungjawab | 100% | 0 | 91.7% | 8.3% |
| Lebih mudah / Mudah mengawal operasi | 100% | 0 | 83.3% | 8.3% |
| Kualiti kerja semakin / Kualiti kerja meningkat | 100% | 0 | 83.3% | 8.3% |
| Lebih mudah / Mudah mencari dokumen | 88.9% | 0 | 83.3% | 8.3% |
| Lebih mudah / Mudah elak kesilapan | 88.9% | 0 | 66.7% | 8.3% |
| PURATA % RESPONDEN BAGI SEMUA INDIKATOR | 95.2% | 1.6% | 84.5% | 8.3% |

*** Petunjuk :

Golongan Pertama : warga yang terlibat dengan kursus pada era sebelum dan sesudah ISO

Golongan Kedua : warga yang terlibat dengan kursus pada era sesudah ISO

Pada keseluruhannya dapat dirumuskan bahawa hampir semua responden warga berpuas hati dengan prosedur kerja pengurusan kursus di bawah ISO. Walaupun melalui maklumbalas, didapati bahawa ada masanya warga yang terlibat dengan prosedur kerja ISO 9000, membuat aduan mengenai ketidakseragaman interpretasi auditor dalam perkara-perkara tertentu, sebagaimana yang didakwa oleh Seddon, namun ia tidak menjejaskan tahap kepuasan hati mereka terhadap manfaat ISO 9000, sebagaimana yang ditunjukkan melalui maklumbalas persepsi mereka. Ini menggambarkan bahawa walau terdapat prosedur-prosedur yang perlu diikuti oleh responden terbabit semasa menguruskan kursus, namun kebaikan yang mereka perolehi telah memuaskan hati mereka. Maklumbalas ini juga boleh dianggap sebagai indikator bahawa prosedur kerja yang ditetapkan di bawah sistem kualiti INTAN berasaskan ISO, telah berjaya membantu warga dalam memastikan tahap kualiti pengendalian kursus, telah berjaya memberi keselesaan peserta kursus semasa proses

pembelajaran, telah membolehkan tercapainya objektif kursus, yang mana kemudiannya telah memuaskan hati peserta sebagai pelanggan.

Penemuan ini juga tidak menyokong sepenuhnya pandangan dan argumen yang dikemukakan oleh John Seddon bahawa prosedur kerja yang ditetapkan telah membebaskan pekerja yang terlibat, dengan membuat dua kerja iaitu melakukan dan mendokumenkan. Kaedah ini menurut John Seddon lagi menghindarkan pekerja daripada memberi sumbangan yang lebih bermakna kepada organisasi. Walau bagaimanapun penemuan kajian ini menunjukkan bahawa, walaupun dibatasi dengan kerja-kerja dokumentasi, responden warga INTAN yang terbabit dengan pelaksanaan ISO, tidak mempunyai masalah mematuhi prosedur kerja yang telah ditetapkan. Mereka malah bersetuju dengan kebaikan dan manfaat yang dibawa seperti prosedur kerja bertambah jelas, operasi kerja lebih mudah dikawal, jelas dengan tanggungjawab, kualiti kerja meningkat, mudah mengesan dokumen dan mudah mengelakkan kesilapan. Sekiranya inilah sebenar-benarnya persepsi mereka terhadap manfaat ISO 9000, maka motivasi rendah yang didakwa boleh berlaku, bolehlah diandaikan bukan berpunca daripada pelaksanaan prosedur kerja ISO. Dan dalam hal ini prosedur kerja tersebut tidak pula menjadi alat kawalan yang merendahkan motivasi pekerja.

Malah prinsip pematuhan kepada prosedur juga adalah baik bagi sesebuah organisasi awam, bagi memastikan adanya konsistensi, sistem dan ketelusan, terutama bagi organisasi yang sebelum ini tidak mempunyai sistem yang kukuh.

SKOR PENILAIAN KURSUS DAN FASILITATOR – SECARA PERBANDINGAN ANTARA ERA SEBELUM ISO DAN SESUDAH ISO

Melalui skor purata penilaian kursus INTAN dan graf di dalam bab 6, dapat dilihat bahawa terdapat peningkatan penilaian yang nyata antara tahun 1996 berbanding dengan tahun 1997 dan seterusnya tahun 1998. Memandangkan ISO dilaksanakan di INTAN pada tahun 1997, maka pencapaian tersebut bolehlah dikaitkan dengan prosedur kerja pengurusan kursus INTAN.

Prosedur kerja pengurusan kursus di INTAN, mengambil kira aspek-aspek seperti penceramah iaitu dengan memastikan penceramah yang terus dibenarkan memberi ceramah di INTAN mendaftar dan mencapai skor yang ditetapkan. Begitu juga sebelum satu-satu kursus dijalankan, permohonan dan tempahan logistik perlu dibuat dan direkodkan seperti tempahan bilik

dan alat-alat untuk kegunaan semasa berkursus. Ini bagi memastikan peserta mendapat kemudahan dan perkhidmatan yang terbaik semasa berkursus. Menurut prosedur selanjutnya, pegawai dan kakitangan hendaklah diberi latihan yang secukupnya. INTAN telah menetapkan bahawa setiap pegawainya dikehendaki mengikuti kursus yang berkaitan, sekurang-kurangnya 14 hari dalam setahun dan kakitangan sekurang-kurangnya 7 hari dalam setahun. Ini bagi memastikan kemahiran pegawai dan kakitangan yang mengendalikan kursus berada di tahap yang baik. Berdasarkan prosedur kerja tersebut, hasilnya boleh dilihat semasa kursus dijalankan, yang mana pada akhir kursus akan dinilai oleh peserta-peserta.

Pengurusan kursus-kursus INTAN Kiara dan INTENGAH pada tahun 1997 sehingga masa kini adalah dilaksanakan mengikut prosedur kerja yang ditetapkan di bawah sistem kualiti INTAN berasaskan ISO 9001. Sistem kualiti yang diwujudkan adalah bagi menjamin kualiti perkhidmatan yang dihasilkan, supaya menepati keperluan yang ditetapkan dalam memenuhi kehendak dan kepuasan hati pelanggan. Apabila peserta yang datang berkursus di INTAN memberikan skor penilaian yang tinggi terhadap kursus yang mereka hadiri, ini bermakna mereka berpuas hati dengan kualiti kursus, tahap pengendalian kursus dan pencapaian objektif kursus sebagaimana yang dijanjikan. Maka dengan ini, bolehlah dirumuskan

bahawa prosedur kerja di bawah sistem kualiti, telah berjaya mengawal kualiti kursus dan seterusnya memenuhi kehendak pelanggan.

Walau bagaimanapun melalui skor penilaian kursus INTAN bagi tahun 1996-2000, adalah didapati bahawa terdapat penurunan skor pada tahun 1999 dan lebih jauh lagi penurunan pada tahun 2000. Ini sesuatu yang membimbangkan kerana skor purata yang diperolehi oleh INTAN Kiara dan INTENGAH pada tahun 2000, adalah lebih rendah daripada skor purata yang diperolehi pada tahun 1996 iaitu sebelum ISO dilaksanakan.

Ia mungkin boleh dilihat dari berbagai perspektif. Antaranya ialah memandangkan skor yang digunakan merupakan skor purata, maka skor yang diperolehi boleh dipengaruhi oleh jumlah kursus yang dijalankan di kedua-dua kampus tersebut pada tahun 2000 yang merupakan jumlah tertinggi semenjak 1996. Walau bagaimana pun ia juga boleh dilihat dari aspek kualiti kursus yang dijalankan pada tahun tersebut iaitu tahun 2000. Prosedur kerja kursus pada amnya tidak banyak berubah semenjak 1997 iaitu tahun pelaksanaan ISO 9001 di INTAN. Sekiranya dengan kaedah pengurusan kursus yang sama dan kerja yang dikawal oleh prosedur kerja yang sama, maka adakah ini bermakna, pelanggan benar-benar mendapati bahawa kualiti kursus pada tahun 2000 telah merosot. Apakah

yang menjadi faktor kemerosotan skor penilaian iaitu indikator kualiti kursus. Apakah prosedur kerja yang digunakan telah tidak dapat mengawal kualiti kursus mengikut sebagaimana yang dikehendaki oleh pelanggan. Sekiranya semua tindakan dan elemen yang mempengaruhi kualiti kursus telah diambil kira dan diberi perhatian, maka mengapakah pelanggan merasa tahapnya berkurangan. Sekiranya prosedur kerja tidak berubah, maka yang berubah mungkin pelanggan itu sendiri. Cita rasa pelanggan telah berubah, yang menyebabkan aspek yang diambil kira sebagai keperluan pelanggan pada tahun 1997, tidak lagi menjadi ciri-ciri keperluan pelanggan pada tahun 2000. Dan ini bermakna INTAN telah gagal mengesan perubahan keperluan pelanggan dan telah gagal berubah selaras dengan perubahan keperluan pelanggan. Sekiranya prosedur kerja dan sistem kualiti yang digunakan adalah sesuatu yang dinamik dan sentiasa boleh diubah dengan mudah, maka keadaan ini tidak sepatutnya berlaku.

Melalui kajiannya, John Seddon menyatakan bahawa ISO 9000 kurang memberi fokus kepada 'customer-oriented' dan penambahbaikan berterusan. Beliau mendakwa menemui banyak bukti-bukti yang menunjukkan bahawa 'internal focus' ke atas prosedur memburukkan lagi perkhidmatan kepada pelanggan dan seterusnya ketidakcekapan. Apa

yang dibangkitkan di sini ialah elemen penambahbaikan yang didakwa tidak diberi fokus utama. Adakah isu penambahbaikan ini yang sebenarnya dihadapi oleh INTAN?, iaitu pada tahun 2000, ia telah gagal membuat penambahbaikan yang sepatutnya dan seterusnya gagal memenuhi secara tepat keperluan dan kehendak pelanggan, sehingga ia mendapat skor penilaian yang kurang dari tahun sebelumnya. Ini satu persoalan yang perlu dilihat dengan lebih terperinci. Walau bagaimanapun, elemen penambahbaikan berterusan dan fokus kepada kehendak pelanggan adalah antara perubahan yang telah diambil kira dalam versi baru ISO 9001:2000, yang belum lagi dilaksanakan di sektor awam, termasuk INTAN. Sekiranya ia dilaksanakan sepenuhnya, ISO 9001:2000 memang mempunyai ekspektasi terhadap tindakan-tindakan yang bersifat penambahbaikan, yang mana organisasi dimestikan melihat sistem pengurusan kualiti (Quality Management System) dan memikirkan perubahan-perubahan yang perlu dibuat, bagi memastikan perkhidmatan memenuhi kehendak pelanggan.

7.3 SYOR

Kursus yang dijalankan oleh INTAN Kiara dan INTENGAH adalah berdasarkan prosedur kerja di bawah sistem kualiti yang diwujudkan berasaskan ISO 9001. Ia dilaksanakan bagi memastikan perkhidmatan yang dihasilkan menepati tahap kualiti yang telah dijanjikan di bawah sistem kualiti. Salah satu indikator keberkesanan kursus INTAN ialah pencapaian objektif-objektif kursus. ISO dan prosedur kerja di bawah sistem kualiti berfungsi memastikan objektif yang ditetapkan tercapai. Apabila peserta-peserta datang berkursus di INTAN, selain daripada mereka berpuas hati dengan pencapaian objektif kursus dari segi peningkatan pengetahuan, peningkatan kemahiran, pembangunan diri dan mempengaruhi sikap positif peserta, kemudahan-kemudahan yang digunakan semasa berkursus juga merupakan faktor penting. Apabila peserta-peserta berpuashati dengan kesemua aspek yang disebutkan maka barulah bermakna ISO yang bertanggungjawab mewujudkan sistem kualiti INTAN, telah membantu INTAN memenuhi kehendak pelanggan.

Adalah tidak dapat dinafikan terdapatnya penambahbaikan kursus-kursus INTAN setelah pelaksanaan ISO 9001. Kedua-dua golongan responden iaitu peserta-peserta kursus dan warga INTAN bersetuju bahawa kursus-

kursus pada masa ini adalah lebih baik jika dibandingkan dengan kursus-kursus sebelum pelaksanaan ISO. Penilaian yang dibuat oleh peserta-peserta pada akhir kursus juga menunjukkan bahawa terdapat penambahbaikan yang berlaku antara 1996 dan tahun-tahun sesudah 1997. Responden juga berpuas hati dengan keseluruhan kursus, pencapaian objektif dan kemudahan-kemudahan yang disediakan. Maka dengan ini bermakna prosedur kerja yang ditetapkan di bawah sistem kualiti INTAN berasaskan ISO, yang digunakan semasa pengurusan kursus telah berjaya mengawal kualiti kursus sebagaimana yang dijanjikan, dan seterusnya dengan ini ISO telah berjaya membantu INTAN memenuhi kehendak pelanggan.

Daripada data-data, rumusan yang dibuat dan penemuan, berikut disarankan beberapa syor bagi kebaikan INTAN :

- i) Versi ISO 9001:2000 akan memberi fokus kepada kehendak pelanggan dan penambahbaikan berterusan. Sebagaimana biasa ISO hanya akan memberi garis panduan mengenai 'what' iaitu apa yang penting diambilkira bagi memastikan sistem pengurusan kualiti yang diwujudkan dapat membantu organisasi mengeluarkan perkhidmatan atau produk yang dapat memenuhi kehendak pelanggan. Ini bermakna

organisasi mempunyai skop kebebasan dan fleksibiliti untuk memikirkan 'how' iaitu bagaimana ia perlu dilaksanakan, iaitu bergantung kepada kebijaksanaan organisasi. Organisasi yang akan menjadi penentu kepada sejauhmana 'customer satisfaction measurement' dilaksanakan, digunakan dan keberkesanan penambahbaikan. Dalam hubungan ini organisasi seperti INTAN perlu memastikan adanya perkara-perkara berikut dalam proses penambahbaikan secara berterusan:

- a) Mempunyai maklumat tepat mengenai apa yang pelanggan anggap penting;
- b) Mempunyai maklumat tepat mengenai apa yang 'stakeholders' anggap penting;
- c) Memastikan kesemua anggota dalam organisasi memahami apa yang dikehendaki oleh pelanggan;
- d) Pengukuran tahap kepuasan hati pelanggan melalui indikator tertentu;
- e) Memasukkan keperluan pelanggan dan ekspektasi pelanggan ke dalam perancangan kursus;
- f) Mengetahui mengenai nilai tambah yang didapati oleh peserta, melalui kursus yang dilalui;
- g) Mengetahui sama ada nilai tambah tersebut boleh digunakan dalam persekitaran tempat kerja;

- h) Mempunyai maklumat mengenai keseluruhan pengalaman pelanggan apabila berurusan dengan INTAN;
 - i) Mengambil kira kelemahan-kelemahan daripada pengukuran tahap kepuasan hati pelanggan dan mengambil tindakan untuk penambahbaikan.
- ii) Bagi memastikan keperluan pelanggan dan kehendak pelanggan dapat dipenuhi dengan tepat dan membawa manfaat kepada Perkhidmatan Awam, INTAN juga perlu memberi fokus kepada penambahbaikan yang berterusan terhadap kandungan kursus. Ini bagi memastikan kandungan kursus adalah selaras dengan keperluan semasa dan boleh dimanfaatkan sebaik mungkin. Selain daripada semakan oleh Jawatankuasa melalui dokumen, konsep naziran boleh digunakan bagi memastikan pengetahuan dan kemahiran yang diajar adalah sebagaimana yang ditetapkan berdasarkan keperluan pelanggan. Semakan dan naziran hendaklah dilakukan secara berkala dan berterusan. Dengan cara ini, INTAN boleh mengenalpasti jurang pengetahuan dan 'competency' penceramah dan boleh mengambil tindakan dengan segera seperti menghantar mereka untuk latihan. Amalan ini mungkin boleh dimulakan dan dibersekalikan dengan ISO 9001:2000 akan dilaksanakan sedikit masa lagi, yang meletakkan

elemen pelanggan dan penambahbaikan yang berterusan sebagai elemen penting. Hanya dengan cara ini, perubahan dan penambahbaikan diambil kira dengan cara yang lebih serius dan fokus.

iii) Apabila dilihat maklumbalas daripada kajian dengan lebih terperinci, dapat dilihat beberapa elemen atau aspek pengurusan kursus yang perlu diberi perhatian. Antaranya ialah kemudahan komputer, kemudahan penginapan, kemudahan perpustakaan dan kemudahan sukan yang mendapat respon yang agak menarik dan pelbagai, daripada peserta atau warga. Rungutan-rungutan seperti kekurangan kemudahan komputer dan kemudahan mencetak; kekurangan kemudahan sistem dalam komputer seperti internet, perlu diberi perhatian, supaya kemudahan yang disediakan adalah bertepatan, sesuai dan selaras dengan kemajuan teknologi maklumat dan komunikasi yang pesat. Begitu juga dengan rungutan-rungutan mengenai kemudahan penginapan dan perpustakaan yang kadangkala agak remeh, tetapi menyumbang kepada keselesaan peserta semasa berkursus. Ini bagi memastikan terdapatnya penambahbaikan yang berterusan iaitu salah satu aspek yang penting dalam sistem pengurusan kualiti.

iv) INTAN adalah disarankan membuat kajian impak kursus-kursus yang dijalankan. Di samping berguna sebagai sumber maklumat untuk penambahbaikan, INTAN juga boleh mengutip maklumat kepuasan hati pelanggan (Customer satisfaction measurement) dan keperluan pelanggan. Walaupun INTAN mengamalkan sistem penilaian kursus di akhir kursus, namun keberkesanan sistem tersebut bergantung kepada sejauh mana maklumat yang didapatkan dianalisis dan tindakan susulan diambil bagi penambahbaikan.

v) Walaupun pada keseluruhannya purata responden warga berpuas hati dengan prosedur kerja di bawah ISO, namun terdapat seorang dua responden yang memberi maklumbalas yang agak ekstrim. Maklumbalas seperti ini walaupun kecil perlu diberi perhatian. Satu perbincangan terbuka sewajarnya dibuat bagi mendengar pandangan warga yang terlibat secara terus dengan pelaksanaan ISO ini, supaya sebarang penambahbaikan boleh dibincangkan. Ini adalah penting kerana persekitaran termasuk kehendak pelanggan sentiasa berubah-ubah. Sistem kualiti yang telah ditetapkan dan terbukti memberi manfaat, tidak bermakna bahawa prosedur kerja di dalamnya tidak perlu selalu dibincangkan secara terbuka dan jujur. Dalam tempoh-tempoh tertentu, prosedur kerja dalam sistem kualiti perlu dilihat semula, bagi memastikan langkah-langkah tertentu dalam prosedur

kerja, yang tidak begitu penting (berdasarkan pengalaman pelaksanaan) boleh digugurkan. Semasa proses membangunkan prosedur kerja, kesemua langkah-langkah yang diperakukan adalah dianggap penting, bagi memastikan keperluan pelanggan dapat dipenuhi. Namun adalah tidak mustahil setelah dilaksanakan, didapati langkah tersebut tidak begitu penting sebagaimana dijangka. Oleh itu langkah-langkah begini boleh dihapuskan, kerana ketiadaannya tidak menjejaskan keperluan pelanggan. Rungutan yang kerap dibangkitkan oleh warga selalunya yang berkaitan dengan perkara ini. Sekiranya keadaan ini boleh diperbaiki, maka pelanggan dalaman seperti warga akan merasa puas hati dengan prosedur terbabit.

vi) Salah satu rungutan yang dibangkitkan oleh warga yang terlibat dengan pengendalian kursus di bawah peraturan ISO ialah peranan yang dimainkan oleh auditor dalaman semasa penyemakan dokumen dibuat. Setiap auditor kadangkala mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang berbeza-beza yang mempengaruhi interpretasi yang berbeza-beza terhadap sesuatu perkara. Bagi mengurangkan kekeliruan, organisasi seperti INTAN hendaklah memastikan bahawa terdapatnya keseragaman dalam interpretasi antara auditor-auditor dalaman ini.